

あしたを、ちがう「まいにち」に。

# TOTO

おかげさまで

100周年

TOTOグループ  
コーポレートレポート

2017



## はじめに

# 先人の志を、 次の100年に向けて継承していきます。

## 先人の言葉

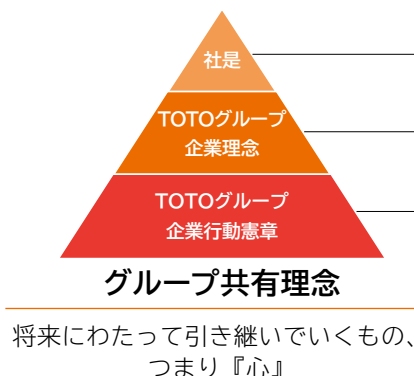
どうしても親切が第一  
奉仕観念を以て  
仕事をお進め下され度  
良品の供給、需要家の満足が  
掴むべき実体です。  
此の実体を握り得れば  
利益・報酬として影が映ります。  
利益という影を追う人が  
世の中には多いもので  
一生実体を捕らえずして  
終わります。

初代社長大倉和親から二代目社長の百木三郎に送られた書簡の中に記された言葉は、今日まで「先人の言葉」として大切にされています。

1962年には、創立以来の伝統を尊重しつつ、将来にわたって企業活動の基調となるものとして、「社是」が制定されました。

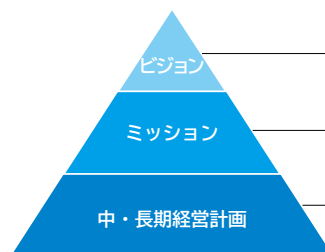
これらを含めた創立時からの思想を、今の時代にふさわしく、さらにTOTOグループで共有できるように制定したものが、「TOTOグループ経営に関する理念体系」です。

## TOTOグループ経営に関する理念体系



## 事業活動ビジョン

その時代における進むべき方向性、  
つまり『体の動かし方』



## 目次

### 理念と価値創造

- 1 はじめに
- 3 社長メッセージ
- 5 TOTOグループの価値創造

### 中・長期経営計画

- 9 中・長期経営計画
- 11 グローバル住設事業 日本住設事業
- 13 グローバル住設事業 中国・アジア住設事業／  
米州・欧州住設事業
- 15 新領域事業 セラミック事業／環境建材事業
- 16 全社横断革新活動 マーケティング革新
- 17 全社横断革新活動 デマンドチェーン革新／  
マネジメントリソース革新
- 18 コーポレート・ガバナンス強化
- 19 TOTOグローバル環境ビジョン
- 21 Focus

### 事業を支える力

- 25 コーポレート・ガバナンス
- 27 役員一覧
- 29 CSR経営
- 30 ステークホルダーエンゲージメント
- 31 お客様満足のために
- 33 社員とともに
- 34 サプライヤー様とともに
- 35 社会のために
- 36 株主・投資家との対話
- 37 社外評価・第三者保証について
- 38 会社概要

詳細情報はWEBに掲載しています。

 <http://www.toto.co.jp/company/profile/philosophy/>



## 社是

創立者の思想を後世に伝えていくための言葉。TOTOグループの活動の根底に流れる普遍的な思想です。

## TOTOグループ企業理念

「社是」が伝えようとしている思想を基本とし、すべてのステークホルダーに対して、「企業としての存在目的」「事業領域」「在りたい姿」を示しています。

## TOTOグループ企業行動憲章

ステークホルダーの皆様の満足を実現するために、活動の基本スタンスとするものです。

企業行動憲章の詳細はWEBサイトの「グループ共有理念」をご覧ください。  
<http://www.toto.co.jp/company/profile/philosophy/group/>

## 社是



## TOTOグループ企業理念

私たちTOTOグループは、社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業を目指します。

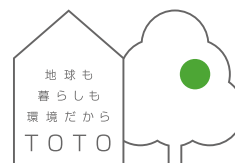
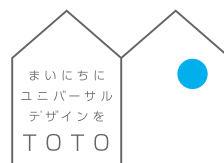
そのために

- 水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化を創造します。
- さまざまな提案を通じ、お客様の期待以上の満足を目指します。
- たゆまぬ研究開発により、質の高い商品とサービスを提供します。
- 限りある資源とエネルギーを大切に、地球環境を守ります。
- 一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現します。

## ビジョン

“強く・明るく・美しい会社”を目指して

あしたを、ちがう「まいにち」に。  
**MISSION TOTO**



## 中・長期経営計画

2017年度まで、「TOTO Vプラン2017」を推進しています。

### コーポレートレポート編集方針

このレポートは、ステークホルダーの皆様へ向けた統合的コミュニケーションツールとして発行しました。財務・ESG（環境・社会・ガバナンス）のアンニアルデータに加え、TOTOグループの成り立ちや事業活動のトピックスなどを紹介しています。また、コーポレートレポートを通して、創立時から現在を結ぶ企業姿勢や、未来へ向けてのさらなる企業価値向上への取り組みをお伝えしています。

#### ● 活動報告の対象期間

2016年度（2016年4月1日～2017年3月31日）※ 一部対象期間外の情報も掲載しています。

#### ● 報告範囲

TOTOおよびTOTOグループ会社

#### ● 参考ガイドライン

GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版」WEBサイトには対照表を掲載しています。

<http://www.toto.co.jp/company/csr/stakeholder/gri/>

※ 「ウォシュレット」「カラリ床」「魔法びん浴槽」「エアイン」はTOTOの登録商標です。

### TOTOグループWEBサイト

TOTOグループWEBサイトでは企業情報や各活動を網羅的に掲載しています。これによって各ステークホルダーへのコーポレートレポート以外の情報発信を補完しています。

 <http://www.toto.co.jp/company/>



### 財務・非財務データ集

主要財務指標や環境・社会データをまとめてWEBに掲載しています。

 <http://www.toto.co.jp/company/profile/library/>



# この先も100年続く企業へ



代表取締役 社長執行役員

喜多村 岡

## 創立者の志を原点に

創立100周年を迎えたTOTOグループは、広く社会や地球環境に貢献する存在であり続ける事を目指しています。「健康で文化的な生活を提供したい」という創立者の信念は、「TOTOグループ共有理念」として社員一人ひとりに脈々と受け継がれています。常に「良品の供給」と「お客様の満足」を第一に考え、「奉仕の精神」を貫き、社会の発展に寄与するように努めたい。一世紀にわたって受け継いできたこの志こそがTOTOグループの経営の根幹であり、ものづくりや販売活動の原点です。この志を未来に引き継ぎ、世界中のお客様に安心と信頼のTOTOブランドをお届けすることで、TOTOグループ企業理念にある「水まわりを中心とした、豊かで快適な生活文化の創造」を実現し続けていく、それが経営者としての私の使命です。

## 先進性と美しさを追求

TOTOグループは、下水道の概念さえ一般的ではなかった時代の日本で、腰掛式水洗便器を製造し、その普及を通じて衛生的な生活文化を広めてきました。以来、挑戦と革新を続けながら、温水洗浄便座やユニットバスルームなど、今では日本の多くの家庭に普及している水まわり商品を生み出し、新たな生活文化を創造してきました。

さらに現在は、高いデザイン性と機能性を融合した“美しい商品”を追求しています。商品のデザイン性を高める事は、生産上の課題を一つひとつ乗り越え、より難しいものづくりに挑戦する事です。美しさは、機能部の設計や生産技術に込めた熱意と創意工夫の結晶です。

## 日本の「リモデル市場」を創造

TOTOグループの売上の約7割を占める日本市場では、新設住宅着工戸数が減少し、ストック型社会に移行しつつあります。一方、「もっと快適に暮らしたい」という人々のニーズはますます高まっています。

TOTOグループはいち早くリフォーム市場の開拓を進め、さらにリフォームから一步前進させ、お客様の期待以上の新しい生活スタイルを約束する「リモデル」を積極的に提案してきました。リモデルをより身近に感じていただくために、お客様が見て、触れて、体感していただける場として、全国にショールームを設置しました。お客様との接点である工事店の皆様とともに、より快適な水まわり空間の提案活動に取り組んでいます。

また、TOTOが水回り備品のオフィシャルパートナーを務める「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会」や、2030年に訪日外国人6,000万人を目標とする政府方針を受け、ホテルや公共施設、街中のトイレなどの改修・新設が進んでいます。それは日本全国のトイレが、日本のトイレの素晴らしさを知ってもらう「ショールーム」となるということでもあります。世界各地から日本を訪れる人々に、観光立国のおもてなしの一つとして「日本のきれいなトイレ文化」を体験していただくことが重要だと考えています。

## 目指すのは 「その国で必要とされるTOTO」

グローバル展開においては、「世界中の水まわり」

をより快適で清潔、安心・安全な空間にしていくために、それぞれ環境や文化の異なる国や地域のお客様の日常生活に新しい豊かさを提案する商品開発に取り組んでいます。例えば、各国の厳しい洗浄水量規制に対応した節水性能、見えない汚れまで分解・除菌し、「きれい」が続くクリーン技術、美しさを追求したデザインは、海外市場でも高く評価されています。

また、お客様のほとんどがTOTOの商品を20年、30年お使いになります。ご購入いただいてからが、お客様との本当のお付き合いの始まりです。商品への評価を高めるだけでなく、アフターサービスをさらに充実させ、日本同様、何十年にもわたってご愛顧いただけるよう事業を推進していきます。

## 次の100年をつくるために、 お客様や社会のためのアクションを

事業活動は、お客様、お取引先様、株主など、幅広いステークホルダーの皆様の協力と共創なくしては成り立ちません。その行動の主体は、お客様や社会に、どう貢献していくかを自ら考える一人ひとりの社員です。今後も人材育成に注力し、お客様に満足していただける、豊かで快適な生活文化の創造に挑戦し続けます。

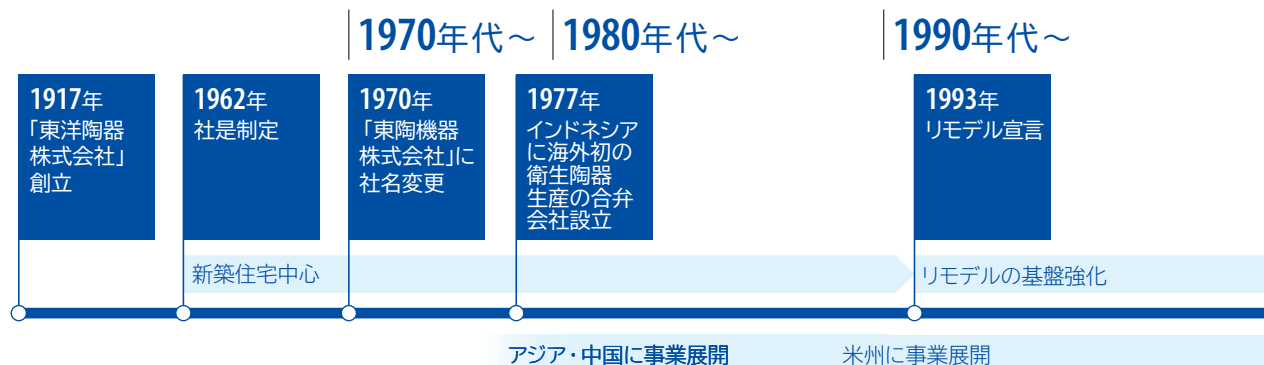
そして、日本だけでなく世界中のお客様に、「やっぱりTOTOにしてよかった」「またTOTOにしよう」と感じていただける商品やサービスを提供し続け、世界中にTOTOファンを増やしていきたいと考えています。次の100年に向けて、社員一人ひとりがTOTOブランドの担い手となって企業価値を高めていくアクションを起こしてまいります。



# TOTOグループの価値創造

## きれいで快適な生活空間を提供してきた軌跡

### 事業の歩み



### 商品・技術

<b>1914年</b> 国産初の腰掛式水洗便器の開発に成功 	<b>1976年</b> 節水消音便器「CSシリーズ」発売 	<b>1980年</b> 温水洗浄便座「ウォシュレット®」発売 	<b>1993年</b> 「ネオレストEX」発売 		
<b>1946年</b> 水栓金具生産開始 	<b>1963年</b> 日本初のユニットバスルーム(JIS規定による)工法開発 	<b>1981年</b> システムキッチン発売 	<b>1985年</b> “朝シャン”ブームを牽引した「シャンプードレッサー」発売 	<b>1988年</b> 「静電チャック」量産開始 	<b>1995年</b> 「光触媒超親水性」を発見(TOTO・東大) 
	<b>1968年</b> 洗面化粧台発売 				

### 事業を支える力



TOTOギャラリー・間



TOTO出版



TOTOミュージアム



GALLERY TOTO

#### ダイバーシティ

1993年

「(株)サンアクアトートー」を設立し、障がい者に働きやすい職場を提供

#### 文化活動他

1985年

「ギャラリー・間」開設

1989年

「TOTO出版」創設

TOTO100周年記念サイト



<http://www.toto.co.jp/100th/>



## 2000年代～

2002年  
TOTO・大建工業・YKK AP 業務提携

2003年  
リモデル  
新宣言

2004年  
TOTOグループ経営に関する理念  
体系を整備

2007年  
「TOTO株式会社」に  
社名変更

2009年  
「TOTO  
Vプラン  
2017」発表

Vプラン推進

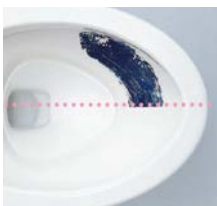
2010年  
「TOTO環境  
ビジョン  
2017」発表

2014年  
「TOTO  
グローバル  
環境ビジョン」  
発表

欧州に事業展開

## 2010年代～

1999年  
セフィオンテクト  
技術を開発



2002年  
トルネード洗浄を搭載  
した「ネオレストEX  
シリーズ」発売



2009年  
「NEOREST  
SERIES/SE」  
(欧州) 発表



2011年  
きれい除菌水を  
搭載した  
「ウォシュレット®  
アプリコット」発売



2012年  
3.8L洗浄の節水トイレ  
「ドレイクII」(米国)発表



2017年～  
「ネオレストNX」  
グローバルで発売



2001年  
翌朝カラリの  
カラリ床®を搭載した  
システムバス  
「フローピアKV シリーズ」発売



2008年  
ユニバーサル  
デザインの  
パブリックトイレ  
「レストルーム  
アイテム01」発売



2013年  
「ベッドサイド  
水洗トイレ」発売



2017年～  
美しいデザインを  
備えた水栓金具を  
グローバルで発売



2004年  
抜群の保温力を発揮する  
「フローピア 魔法びん  
浴槽®シリーズ」発売



2010年  
「エアイン®シャワー」発売

CSR活動

2004年

「CSR委員会」設置

2011年

「国連グローバル・コンパクト」へ参加

2005年

「きらめき推進室」を設置し、  
女性の活躍を推進

人財マネジメントのグローバル化

社会貢献

2005年

「TOTO水環境基金」設立

2006年

「TOTOどんぐりの森づくり」開始

2015年

・成田国際空港に「GALLERY TOTO」開設  
・「TOTOミュージアム」開設

# 世界中のお客様から必要とされる企業へ

### 事業の 歩み

### 商品・ 技術

### 事業を 支える力

## TOTO Vプラン2017

### 長期経営計画「TOTO Vプラン2017」を推進

TOTOグループは、2009年7月に、長期経営計画「TOTO Vプラン2017」を策定しました。

その戦略フレームは、コーポレート・ガバナンスの強化を土台に、日本、中国・アジア、米州・欧州の3つのエリアで展開する「グローバル住設事業」、セラミック事業、環境建材事業で構成される「新領域事業」という2つの事業軸と、「マーケティング革新」「デマンドチェーン革新」「マネジメントリソース革新」という3つの全社横断革新活動の推進です。

これらの活動に、「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進エンジンとして、グループを挙げて取り組んでいます。

#### グローバル住設事業

日本の新設住宅着工が減少する中、リモデル戦略を加速させるとともに、コスト構造改革を進めて、高い利益の出せる事業体質を構築します。また、中国・アジア、米州・欧州では市況・環境変化に耐えうる事業基盤を強化し、グループの成長を牽引します。

#### 新領域事業

衛生陶器で培ってきたオンリーワン技術を活かした「セラミック商品」、光触媒を利用して光の力で環境浄化を進める技術「ハイドロテクト」をグローバルに展開していきます。

## TOTOグローバル環境ビジョン

### 「TOTOグローバル環境ビジョン」を 事業と一体となって推進

TOTOグループは、各国・各地域の環境問題と向き合いながら、これまでの環境貢献活動をさらにグローバルに進化させるため、2014年に「TOTOグローバル環境ビジョン」を策定しました。グローバルで6つのテーマ（→P19・20）に取り組み、グループ一丸となって、事業を通して地球環境に貢献していきます。



## 2016年度実績

増収増益で、売上高、  
営業利益とも過去最高を記録

売上高

5,738 億円

営業利益

485 億円

ROA

(総資産営業利益率)

8.9%

※ 営業利益ベース

ROE

(自己資本利益率)

11.8%

※ 純利益ベース

TOTOが提供する  
未来の価値  
あしたを、ちがう  
「まいにち」に。

世界のさまざまな  
お客様に  
使いやすい  
水まわり商品を  
提供。



各国・各地域の  
環境課題に  
商品や事業で  
貢献。



世界で、  
地域や社会に  
かかわり合った  
社会貢献を。



ステークホルダーとの  
つながりを大切にし、  
満足を超える  
「感動」を提供。

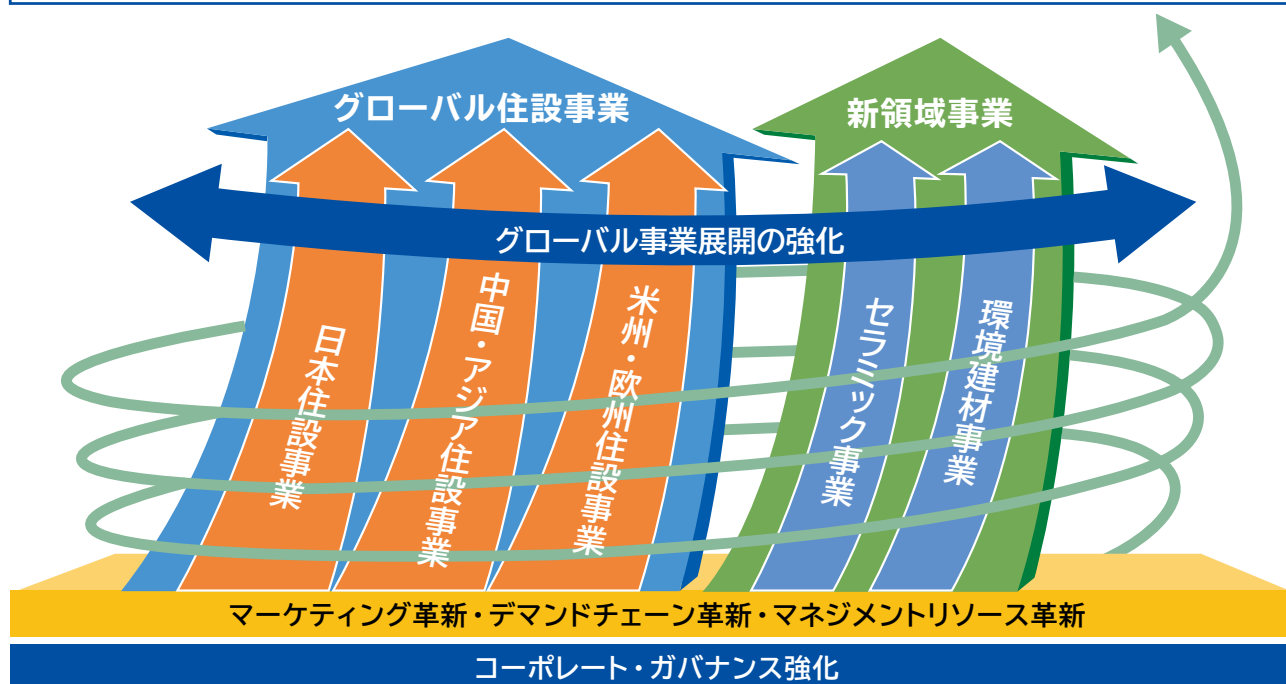


# 中・長期経営計画

## 2017年 真のグローバル企業TOTOへ

新しい「まいにち」を世界中のお客様へ提供し、これからも必要とされ続けるTOTOグループへ

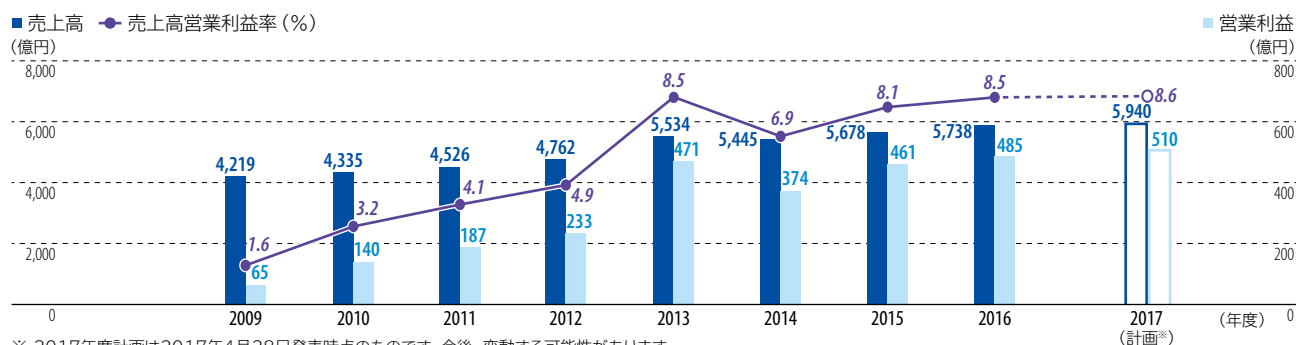
環境貢献「TOTOグローバル環境ビジョン」の実現



## 「TOTO Vプラン2017」策定年度からの実績と2017年度計画

売上・営業利益は過去最高を記録。  
利益率向上に向けた取り組みも実を結んでいます。

業績の推移	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (計画※)	(年度) (億円)
売上高	4,219	4,335	4,526	4,762	5,534	5,445	5,678	5,738	5,940	
営業利益	65	140	187	233	471	374	461	485	510	
売上高営業利益率	1.6%	3.2%	4.1%	4.9%	8.5%	6.9%	8.1%	8.5%	8.6%	
ROA (営業利益ベース)	1.7%	3.7%	5.0%	6.0%	10.7%	7.5%	8.8%	8.9%	9.1%	
ROE (純利益ベース)	0.5%	2.8%	5.2%	8.8%	19.4%	10.0%	13.1%	11.8%	11.8%	



※ 2017年度計画は2017年4月28日発表時点のものです。今後、変動する可能性があります。

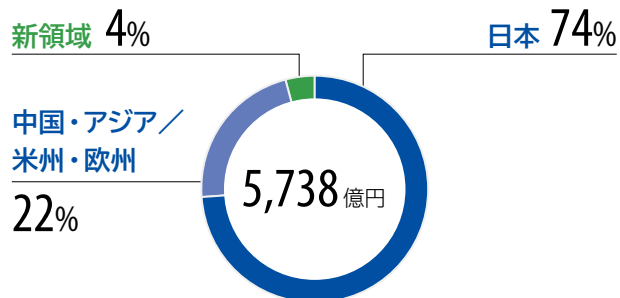
2017年に向けた長期経営計画「TOTO Vプラン 2017」に基づき、日本、中国・アジア、米州・欧州の3つのエリアで展開する「グローバル住設事業」と、セラミック事業、環境建材事業で構成される「新領域事業」の2つの事業軸で活動を推進しました。

グローバル住設事業のうち、日本ではリモデルに関する売上は前年並み、新築に関する売上は前年を上回る実績を達成し、海外ではウォシュレット®の販売台数が大きく伸びました。

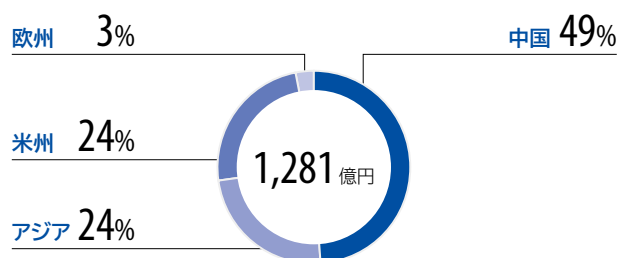
新領域事業では、セラミック事業が牽引し、増収増益となりました。

その結果、当連結会計年度の業績は、売上高が5,738億1千9百万円（前期比1.0%増）、営業利益が485億7千1百万円（前期比5.3%増）、経常利益が493億8千1百万円（前期比5.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益が338億3千9百万円（前期比5.3%減）となりました。

売上高構成比（2016年度実績）



海外売上高構成比（2016年度実績）



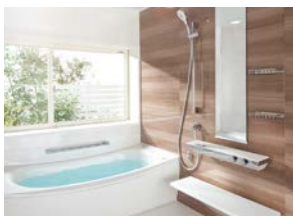
## 日本の主な取り扱い商品



トイレ



温水洗浄便座 ウォシュレット®



ユニットバスルーム



システムキッチン



洗面化粧台



水栓金具

## 海外の主な取り扱い商品



トイレ



温水洗浄便座 ウォシュレット®



水栓金具



洗面器



バスタブ

# グローバル住設事業 日本住設事業

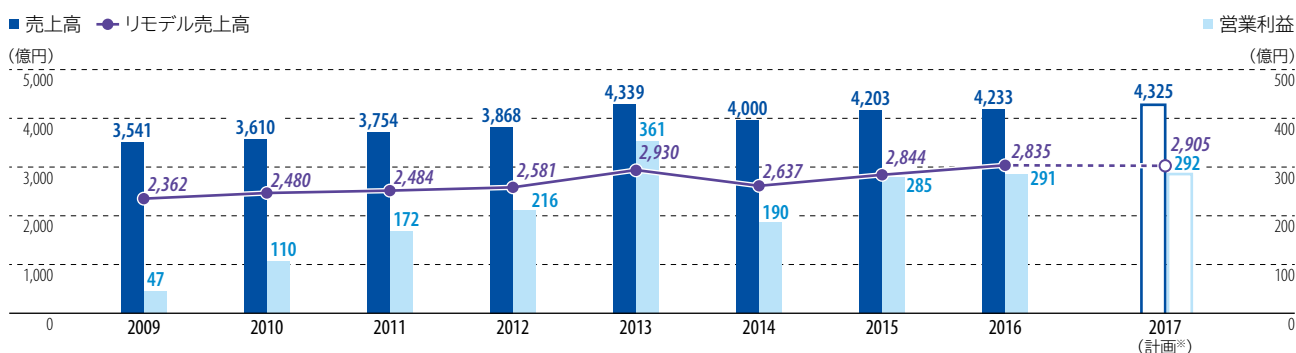
## 2016年度の業績

売上高  
**4,233**億円  
2009年度比  
**+20%**

営業利益  
**291**億円  
2009年度比  
**+244**億円

リモデル分野が  
伸長  
売上高  
2003年度比  
**+27%**

### 業績の推移



※ 2017年度計画は2017年4月28日発表時点のものです。今後、変動する可能性があります。

## 事業戦略と成果

### 新築需要に依存しないリモデル戦略を推進

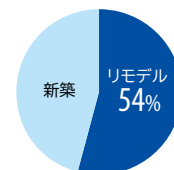
TOTOグループはバブル経済崩壊後の1993年、新築需要に依存しない経営体質への転換を目指し、リモデル事業を柱に据えるべく「リモデル宣言」を、2003年には「リモデル新宣言」を発表し、20年以上にわたり、事業を推進してきました。

現在、日本住設事業の売上高の約7割をリモデル事業が占めており、新築需要に依存しない経営体質を確立しました。

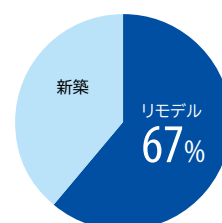
リモデルは新築と違い、現場ごとの条件が異なっており、お客様の要望もさまざまであることから、施工技術、プランニング力、お客様とのコミュニケーションなど、多くの能力が求められます。TOTOグループはリモデルに求められる商品力に加え、地域に密着した工事業者様とのネットワーク構築にもいち早く取り組んできました。1994年に「TOTOリモデルクラブ」を発足、リモデルの提案の場として「ショールーム」を全国に拡充しています。

### 日本住設事業における 新築・リモデルの売上高比率

2003年度



2016年度



### リモデルとは

単なる増改築やリフォームから一歩前進させ、お客様の期待以上の新しい生活スタイルをお約束することを「リモデル」と呼んでいます。

## トピックス

### TDYアライアンス

TOTOグループは、リモデル事業の成長をさらに加速させるために、2002年に住宅に必要な商材のトップクラスのメーカーである大建工業、YKK APと3社の業務提携を開始しました。

各メーカーの高品質な商品で実現する快適な水まわり空間や販売網を活用すべく、TDY3社共同運営のコラボレーションショールームの開設やリモデルフェアの開催などを通じて、確実に成長を続けています。

2016年度は新規に4拠点のコラボレーションショールームを新設、移転しました。

#### TDYコラボレーションショールームの展開

TDY札幌コラボレーションショールーム  
2017年7月オープン



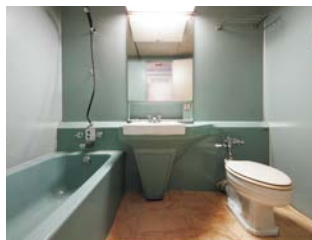
### 時代とともに進化してきたユニットバスルーム

1964年、東京オリンピックが開催されることを受けて、世界のお客様を迎えるために日本初の超高層ホテル「ホテルニューオータニ」が建設されました。そこへ納入するための浴室として1963年に開発されたのが、日本初の「ユニットバスルーム」（JIS規定による）でした。

以来、TOTOグループは常にお客様の満足を追求し、誰もが使いやすいユニバーサルデザインを軸に、夜に浴室を使っても翌日の朝には乾いている床「カラリ床®」、お湯の温度が4時間たっても2.5度以内しか下がらない高断熱浴槽「魔法びん浴槽®」など、さまざまな機能を開発してきました。

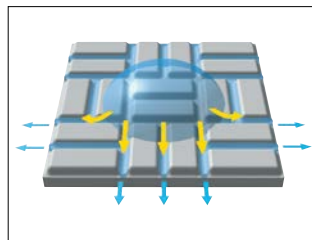
近年は「カラリ床®」の快適性をより進化させ、床に膝をついても痛くない、畳のようなやわらかさをもつ「ほっカラリ床」を開発。また、ユニットバスルームの床構造のプラットフォーム化を進めており、開発の自由度と生産性、施工性を向上させています。

#### ユニットバスルームの“進化”



**1963年**

日本初のユニットバスルーム  
（JIS規定による）工法開発



**2001年**

「翌朝には乾く」という画期的な  
機能を実現した「カラリ床®」



**2004年**

4時間以上たっても温かい  
高断熱浴槽「魔法びん  
浴槽®」



**2016年**

「お掃除ラクラクほっカラリ床」  
などの最新機能を搭載した  
サザナ



## 2016年度の業績

売上高

1,281 億円

2009年度比  
+144%

営業利益

233 億円

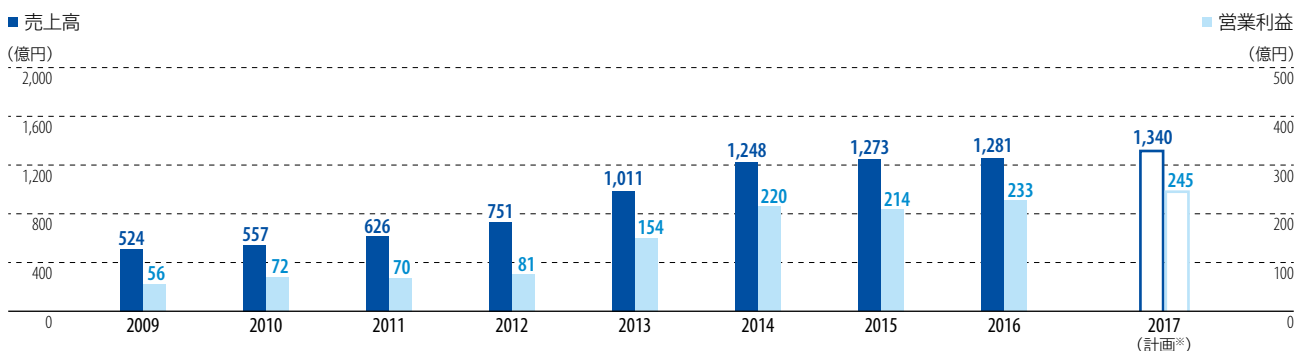
2009年度比  
+177 億円

海外ウォシュレット®  
販売台数

2009年度比

約5倍

### 業績の推移



※ 2017年度計画は2017年4月28日発表時点のものです。今後、変動する可能性があります。

## 事業戦略と成果

### 各国・各地域に合わせたマーケティング戦略を推進

中国、アジア、米州、欧州で事業を推進するとともに、新規市場を開拓し、TOTOグループの成長を牽引します。それぞれの土地の文化、生活習慣を尊重し、各国・各地域に合わせた商品を現地で開発・生産し販売する体制を構築するとともに、「ブランド認知」、「市場浸透」、「高級ブランド確立」という3つのステージのマーケティング戦略で総合的な事業基盤を強化していきます。



## トピックス

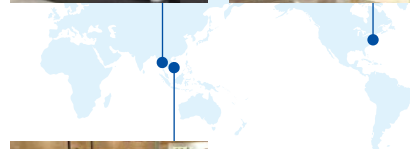
### ショールームの拡充・機能強化

TOTOグループは、海外直営ショールームを通して独自の技術を世界のお客様に発信しています。ショールームには、トイレなど実際に体感できるスペースを設けているほか、各地のニーズに合わせた水まわりの提案をしています。2016年度は、米国ニューヨークに「TOTO Corporate Gallery」をオープンしたのに加え、ベトナムに直営ショールームを、タイにはテクニカルセンターをオープンしました。

バンコク  
新オフィス地区に移転  
(2017年3月オープン)



ニューヨーク  
マンハッタン中心部に移転  
(2016年9月オープン)



ホーチミン  
ベトナム初の  
直営ショールーム  
(2016年11月オープン)

### タイ、ベトナムで、グローバルサプライチェーンを見据えた生産能力増強に着手

TOTOグループは、従来から取り組んできた地産地消の生産体制に加え、アジア・オセアニア地域を世界の供給基地とすべく生産体制の充実を図っています。建設に当たっては、「TOTOグローバル環境ビジョン」(→P19・20)に基づき、エネルギー効率の高い最新のトンネル窯を導入するなど、環境に優しいグリーンファクトリーを実現します。

2016年1月にはベトナム第3工場(2018年3月稼動予定)、2017年5月にはタイ第2工場(2019年4月稼動予定)の建設に着工しました。新工場は衛生陶器の量産工場と位置付けています。



タイ第2工場の外観イメージ

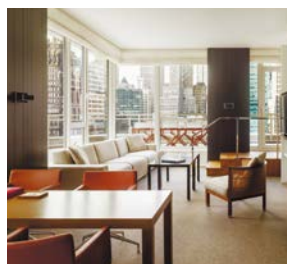
## 採用事例

### 各国の著名施設で、TOTO商品の採用が増加

ウォシュレット®は使用して初めてその価値が分かる「体験型商品」です。そのため、ホテルや空港など著名施設での採用は、商品とブランドの接触機会になり、普及における重要な第一歩となります。海外での著名な5つ星ホテルで、ウォシュレット®などTOTO商品が採用される件数は年々増加しています。



コンラッド廈門(中国)



アンダーズ フィフス アベニュー(ニューヨーク)



## 2016年度の業績

売上高

220億円

2009年度比

+47%

セラミック事業売上高

130億円

2009年度比

+135%

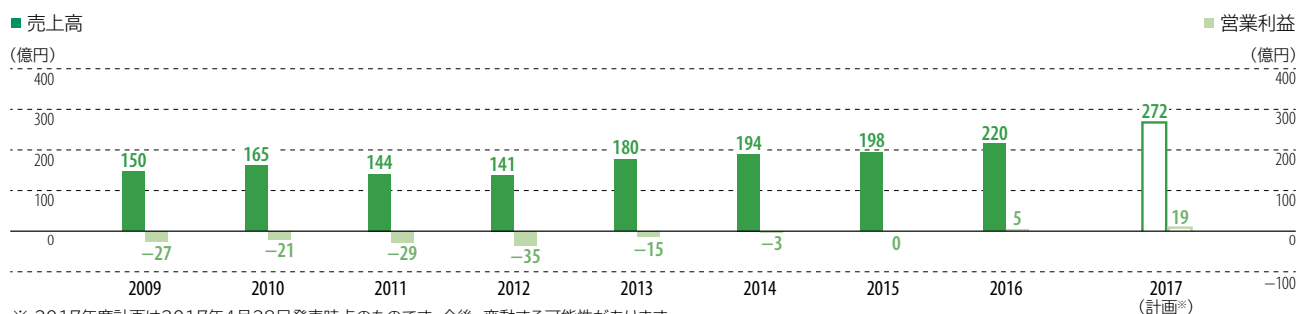
環境建材事業売上高

89億円

2009年度比

+6%

### 業績の推移



※ 2017年度計画は2017年4月28日発表時点のものです。今後、変動する可能性があります。

## 事業戦略と成果

### 引き続き、セラミック事業が牽引し、新領域事業全体が黒字化を継続

TOTOのオンリーワン技術を活かした「セラミック事業」、環境浄化技術「ハイドロテクト」を応用した建材などを展開する「環境建材事業」を「新領域事業」として、事業活動を推進しています。

#### ・セラミック事業

半導体メモリの3次元化の進行にともない、新型メモリ向け静電チャックと有機ELパネル向け構造部材が牽引し、前年比で売上が増加しました。お客様基点の体質強化と利益改善が進み、黒字基盤が強固になりました。あわせて、全社横断の革新活動「デマンドチェーン革新」を推進し、最適な生産体制の整備を進めています。

#### ・環境建材事業

光触媒を利用した環境浄化技術「ハイドロテクト」は、すでに多くのパートナー企業様にご活用いただいています。今後、さらに世界へ展開し、業種を横断したパートナーシップを広げて「ハイドロテクト」の普及とともに環境貢献を進めていきます。

#### セラミック事業

半導体・液晶製造装置分野や光通信分野で、エアスライド、静電チャック、ボンディング・キャピラリー、レセプタクルなどの高品質・高精度セラミック商品を生産・販売しています。



静電チャック

#### 環境建材事業

環境浄化技術「ハイドロテクト」を応用した建材商品を展開。また、全世界で建築用外装材タイル、塗料、金属パネル、ガラス、建築石材などを扱う企業とライセンス・技術導入契約を締結するビジネスを行っています。



ハイドロセラ・ウォール

## 全社横断革新活動

# マーケティング革新

お客様を笑顔にする美しいデザインと、TOTO独自の機能の融合を通じて、グローバルに魅力ある商品を創り出す活動を推進していきます。

## 日本発のコアテクノロジー

### トルネード洗浄

渦を巻くようなトルネード水流によって、少ない水を有効に使いながら、しつこい汚れも効率よく洗浄します。

### きれい除菌水

塩化物イオンを電気分解して作られる、除菌成分（次亜塩素酸）を含む水「きれい除菌水」は汚れをもとからきれいにします。

### セフィオンテクト

陶器表面の凹凸を100万分の1mmのナノレベルでツルツルに。汚れが付きにくく、落ちやすいTOTO独自の技術です。



トルネード洗浄



きれい除菌水



セフィオンテクト

## コアテクノロジーを共通技術基盤として、グローバルに展開

海外で販売する商品は、日本で開発したコアテクノロジーを各国・各地域にあわせた機能、好まれるデザインにして商品化しています。

### 日本



### 中国



### アジア



### 米州



### 欧州



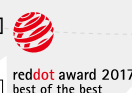
## 国際的な評価を獲得

洗練されたデザインとTOTO独自の技術・機能との融合が高く評価され、数々の国際的な賞を受賞しています。

『iFデザイン賞2017』  
「ゴールド賞」



『レッドドット・デザイン賞2017』  
「ベスト・オブ・ザ・ベスト」



「GREEN GOOD DESIGN AWARDS」



## 全社横断革新活動

# デマンドチェーン革新

商品企画から、研究開発、生産技術、購買、製造、物流、アフターサービスまで一体となった活動をグローバルに展開しています。

## 事業戦略と成果

### お客様のご要望にいち早く応える 効率的な体制の構築を目指して

高速サプライチェーンを構築する「サプライチェーン革新」と既成概念を超えたものづくりを進める「ものづくり革新」を統合して、「デマンドチェーン革新」として推進しています。

「サプライチェーン革新」では、「生産・販売・物流・購買・情報の一体行動」「総合リードタイムの徹底短縮」を基本方針に、生産部門と販売部門が一体

となり「納期乖離」「棚卸資産」「サプライチェーンコスト」の極小化を進めています。

「ものづくり革新」では、「素材」「グローバルプラットフォーム（設計の効率化）」「次世代生産方式」「グローバル生産拠点最適化」の4つの視点で革新活動を進めています。

## 全社横断革新活動

# マネジメントリソース革新

「人財※」を最も重要なマネジメントリソースと位置付け、ダイバーシティの推進や人財育成の強化を進めています。

## 事業戦略と成果

### さまざまな分野での女性の活躍推進や 障がい者雇用等を促進

さまざまな分野での女性の活躍推進、女性管理職の登用、障がい者雇用を促進するとともに、職場環境の改善を図る事で社員がいきいきと活躍できるように支援しています。

2016年度は、契約社員がやりがいをもって永く活躍できるよう正社員化を推進したほか、役職を退

いた管理職がスキル・能力を磨き、さらに高い役割にチャレンジできるように制度を改定しました。

また、人財育成については、グローバルな人財マネジメントに関する調査・研究を進め、海外拠点の社員を対象にした表彰制度や人財交流などを充実させました。

※ TOTOグループで働くすべての人々は「次世代を築く貴重な財産である」という考え方から、「人材」ではなく「人財」と表記しています。



# コーポレート・ガバナンス強化

コーポレートガバナンス・コードの各原則についてすべてを実施しており、さらなるコーポレート・ガバナンス強化に努めています。

## 取り組み実績

### 取締役会の実効性が確保されていることの確認

2017年3月の取締役会では、社外取締役および社外監査役を含む出席者全員により、当社における取締役会の役割に照らし、取締役会の活動について、内部統制システムの運用状況、企業戦略等の大きな方向性の議論を含む取締役会議題、コーポレートガバナンス・コードにおける取締役会関連項目の視点で実効性を評価しました。

さらに、事前に取締役および監査役全員を対象に、取締役会の構成・実効性・運営などについて網羅的に自己評価・自己分析を行う匿名のアンケート調査を実施しました。アンケートは、当事者の忌憚のない意見を引き出すことおよび客観的な分析を担保するため

に、集計と結果の分析を外部機関に委託しました。

その結果、当社の取締役会の運営は適切に機能しており、実効性は確保されていることを確認しました。

今後も継続して状況の確認を行い、さらなる取締役会の実効性の確保および機能向上を図っていきます。

### 指名諮問委員会の構成人数の変更

指名諮問委員会は、当社の経営の客観性および透明性の確保に資することを目的に設置し、委員は半数以上を社外委員とすることとしています。2017年6月に社内委員を4名から2名に減員しました。これにより指名諮問委員7名中5名が社外委員となります。

### コーポレート・ガバナンス 強化の推移

2004年	指名諮問委員会を設置 CSR委員会を設置 グループ経営に関する理念体系を整備
2005年	報酬諮問委員会を設置 リスク管理委員会を設置
2006年	社外取締役を選任 内部監査室を設置 特別委員会を設置
2007年	ストック・オプションを導入
2010年	独立役員基準を制定、独立役員を指定
2011年	取締役の定員を減員（20名→14名） 国連グローバル・コンパクトへ参加
2012年	執行役員制度の充実（上席執行役員を新設）
2013年	ビジネス行動ガイドラインを整備
2014年	指名諮問委員の半数以上の社外委員化を規定
2016年	社外取締役を増員（2名→3名）

コーポレートガバナンス・コードの実施状況など、詳しくは最新の「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。

[http://www.toto.co.jp/company/profile/governance/pdf/co\\_gov\\_jp.pdf](http://www.toto.co.jp/company/profile/governance/pdf/co_gov_jp.pdf)



# TOTOグローバル環境ビジョン

TOTOグローバル環境ビジョンを事業活動と一体となって推進します。

TOTOグループは、各国・各地域の環境問題と向き合いながら、これまでの環境貢献活動をさらにグローバルに進化させるため、2014年に「TOTOグローバル環境ビジョン」を策定しました。

グローバルで6つのテーマに取り組み、グループ一丸となって事業を通して地球環境に貢献していきます。この「TOTOグローバル環境ビジョン」実現に向け、2017年度までの目標「グローバル環境目標」を設定しています。水に大きくかかわってきた企業として「水資源の保全（水を大切に）」を軸に、6つのテーマそれぞれで目指す目標を明確に定め、取り組んでいます。グローバル環境ビジョンを推進することで「TOTO Vプラン2017」の実現を目指していきます。

## 2016年度の活動と実績

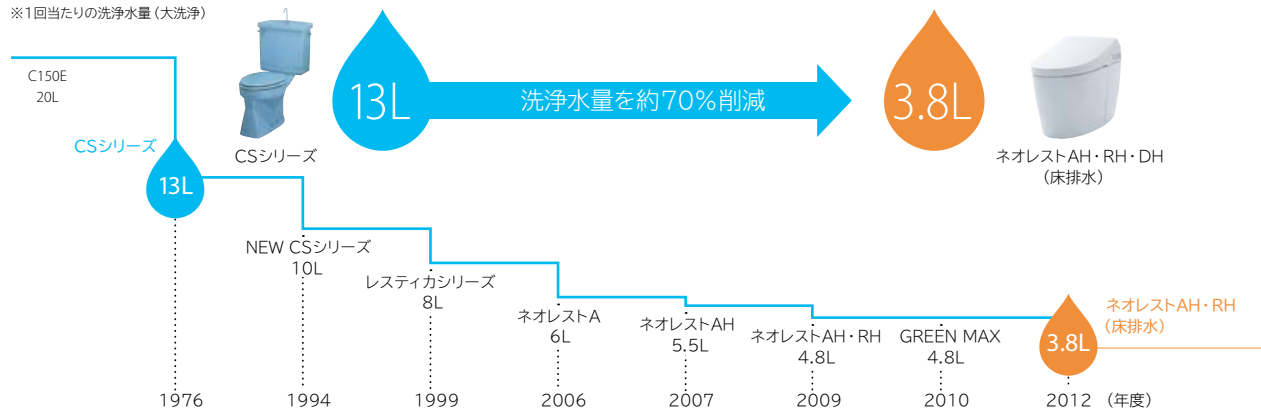


### 水を大切に

節水商品をグローバルに投入することで、商品使用時の水消費量の削減を図っています。節水商品の販売を進めた結果、2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果は、2016年度、7.4億m<sup>3</sup>に達しました。節水便器（4.8L以下）の出荷比率は国内79%、海外68%と順調に拡大しています。

#### 大便器 節水性能の進化（日本）

※1回当たりの洗浄水量（大洗浄）



TOTOは1976年発売の節水便器「CSシリーズ」以降、トイレを快適に使用していただきながら確実に汚物を排出・搬送できる洗浄水量の削減を進めてきました。現在は3.8L洗浄を実現した商品を発売するなど、節水技術のさらなる進化を進めています。

商品使用時  
水消費削減量

2016年度  
実績 7.4億m<sup>3</sup>



### 温暖化を防ぐ

温暖化の防止に向けて、事業活動によるCO<sub>2</sub>排出の削減に取り組んでいます。国内外の各事業所で生産性向上や省エネ、再生エネルギーの導入を進めた結果、2016年度は2013年度比で2.46万tを削減しました。また、節水・省エネ商品を投入することで、2005年当時の性能の商品を普及し続けた場合と比べた、商品使用時のCO<sub>2</sub>排出量の削減効果は、2016年度で306万tとなりました。

施策による事業所からの  
CO<sub>2</sub>排出削減量

2016年度  
実績 2.46万t

## 水と地球の、あしたのために。

創業以来、水の大切さを心に刻んできたTOTOグループ。私たちはあらためて、資源としての「水」を見つめ直しています。「水資源の枯渇」や「地球温暖化」が深刻さを増すいま、果たすべき責任とは、何か。それは、ただひとつ。水まわりからの環境貢献に全力をそそぐことです。

蛇口をひねる。シャワーをあびる。繰り返されるまいにちの中で誰でも節水、CO<sub>2</sub>削減ができる、優れた環境性能の商品を世界にお届けする。グローバル環境目標に「水資源の保全」を追加し、一日も早い実現を目指していく。地域、地域に寄り添った活動の先に、地球のよりよい「あした」が待っていることを願うTOTOグループ一丸となって取り組んでまいります。



### 地域社会のために

TOTOグループでは、水資源の再生・保全の水源となる森の保全活動など、地域や社会とかわかり合った環境貢献活動を国内外で進めています。また、植樹や地域清掃などの社会貢献活動「グリーンボランティア」をはじめ、社員のボランティア活動への参加を促進しています。2016年度も各拠点でさまざまな活動を推進した結果、グローバルでのボランティア参加人数はのべ49,300人となりました。

ボランティア参加人数

2016年度実績

のべ49,300人



### 資源を大切に

3Rの視点（リデュース・リユース・リサイクル）に基づく排出物「減量化・再資源化」活動を積極的に進めています。製造事業所でのリサイクル率は、各製造事業所で、再資源化への取り組みを維持・向上させた結果、2016年度は国内100%、海外93%となりました。



### 地球を汚さない

排出や汚染に関する法規制を遵守することはもちろん、自主管理基準値を定め、環境負荷の低減と汚染の未然防止に努めています。2016年度の国内環境法令違反件数は0件でした。



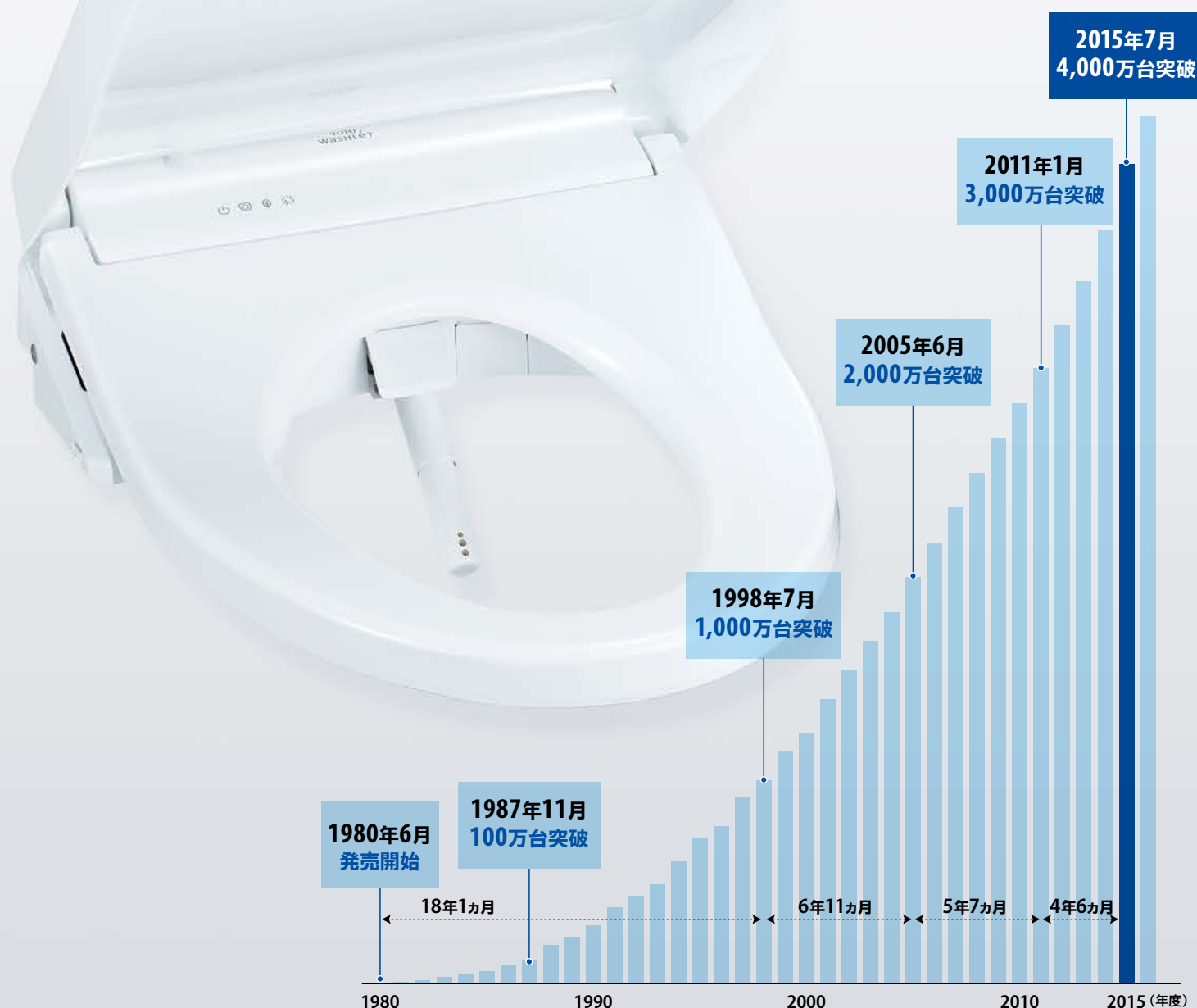
### 生物多様性を守る

原材料の調達においては、生産地の環境・生態系に与える影響を配慮し、資源の持続可能な利用と安定調達のバランスをとりながら進めています。

国内商品に使用している木質材料の合法材・再生材の使用率は、2016年度は99%でした。

# 世界に広がる ウォシュレット®

1980年の発売以来、日本のトイレに新たな生活文化を創造したウォシュレット®。  
現在、世界で着実に広がりを見せています。



## 2015年7月ウォシュレット®の出荷台数は4,000万台突破

1980年の日本での発売後、1986年に米国でウォシュレット®の販売を開始。世界各国の高級ホテルなどに設置を促進し、中国、アジア・オセアニア、欧州へと販売を拡大してきました。その結果、2015年7月にウォシュレット®の出荷台数は、世界で4,000万台を突破。現在も世界で出荷台数を伸ばしています。



## 世界に向けて 1 Exhibition

### 世界のお客様に 新たな価値を提案

ウォシュレット®をはじめとしたTOTO商品を世界のお客様に提案するために、各国で開催されている水まわりや住宅設備機器の国際見本市に出展しています。

2017年3月にドイツの「ISH2017※1」、5月には上海の「KBC2017※2」に出展しました。

展示テーマは、「Life Anew」。世界の暮らしを常に新しく豊かにするために挑戦していくという想いが込められています。展示スペースには、ウォシュレット®一体形便器「ネオレスト」シリーズをはじめ、TOTO独自の節水技術や便器表面の汚れの原因を抑制する除菌技術などを紹介し、グローバルブランドとしての存在をアピールしました。

※1 International Sanitary and Heating 2017  
※2 Kitchen & Bath China 2017



ドイツ・フランクフルトで開催された  
International Sanitary and Heating 2017

## 世界に向けて 2 Welcome to Japan

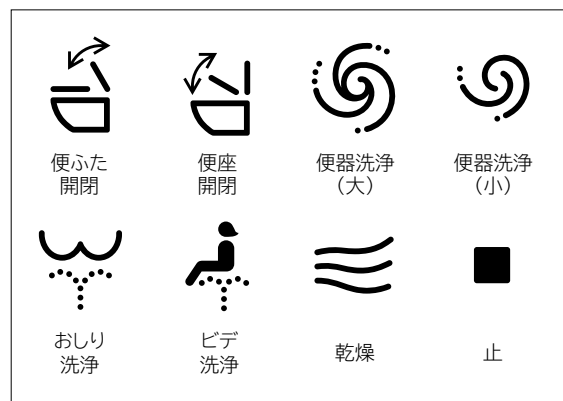
### 体感型トイレ空間で、 日本のトイレ文化・技術力を 世界に発信

訪日されたお客様が、商品に触れ、きれいで快適なトイレ空間を利用していただく機会を増やすために、2015年4月、成田国際空港に体感型トイレ空間「GALLERY TOTO」を開設しました。この空間は、外国のお客様がTOTO商品の心地良さを体感し、帰国後に「日本で使ったようなトイレが欲しい」と思っただけの事を目指しています。

また、2017年1月には、日本のレストルーム空間の質の向上に取り組む一般社団法人日本レストルーム工業会が“だれでも安心して使えるトイレ環境”を目指し、トイレ操作パネルの標準ピクトグラムを発表しました。TOTOとしても積極的に標準ピクトグラムを採用し、同工業会に加盟する会員メーカーとともに、日本の「きれいトイレ文化」を世界に広めていきます。

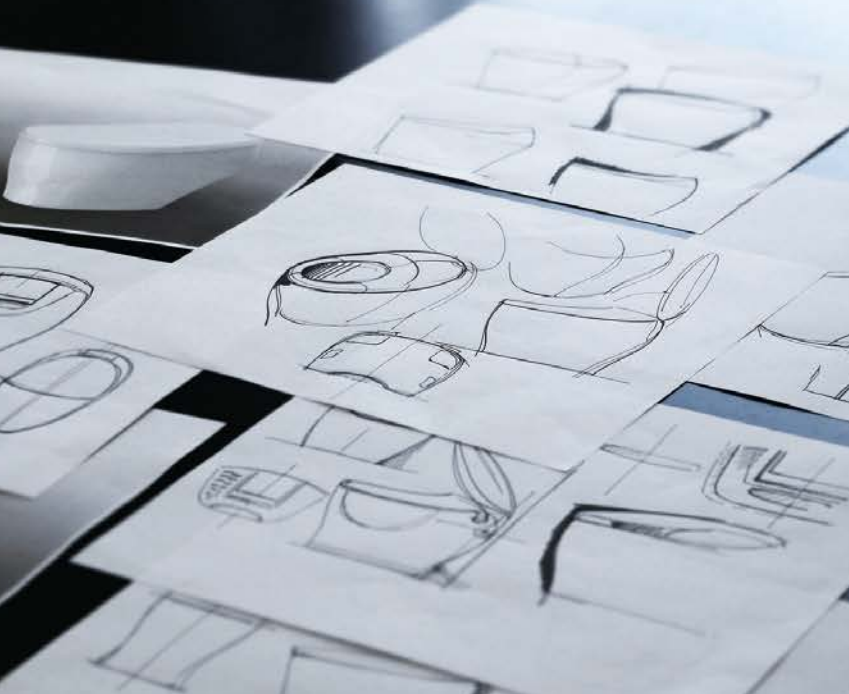


GALLERY TOTO



標準ピクトグラム



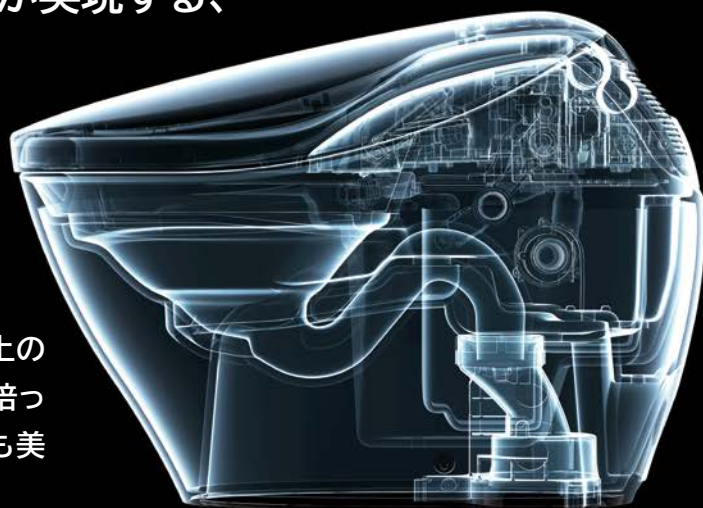


## Focus 2

100年培ってきたものづくりの技術が実現する、

# デザインと 機能の融合

豊かで、快適な生活文化を創造し、お客様の期待以上の満足を追求める——そんな想いをもとに100年間培ってきたものづくりの技術が、「360°どこから見ても美しく、きれいで、快適なトイレ」を生み出しました。



## デザイン

商品のデザイン性を高めるために  
より難しいものづくりに挑戦

毎日の暮らしの中で、主張しすぎず、さりげなく、使う人の気持ちにそっと寄り添うデザイン。TOTOは商品開発に当たり、高い品質と性能を備えながら“さまざまな空間と美しく調和できる、美しいデザイン”を追求してきました。

最新の「ネオレスト NX」は、衛生陶器の美しさを引き出す“曲線美”にこだわり、芸術品のような佇まいを目指しました。デザインを損なわずに高い機能を搭載するため何度も検討を繰り返し、凹凸やすき間など空間のノイズとなる要素を可能な限り削ぎ落としました。全体からディテールまで、一切妥協せずに作り上げたデザインです。

最先端技術とデザインを融合させて誕生したのは、100年の間、衛生陶器を作り続けてきたTOTOが考える“最高峰のトイレ”です。



蓄積してきた高度な製陶技術とノウハウを応用し、美しさと機能性の両立を追求

## 機能

美しいデザインに  
美しさのためのテクノロジーを搭載

「ネオレスト NX」の美しいデザインの中には、商品の“きれいな状態”を維持し、いつまでも快適にお使いいただくためのテクノロジーが搭載されています。TOTOが世界に先駆けて開発した「トルネード洗浄」や「フチなし形状」。TOTO独自の防汚技術「セフィオンテクト」や「きれい除菌水」。「除菌」「防汚」「清掃」の複合技術により「ひとつ上のきれい」を実現します。

TOTOが100年培ってきたノウハウは、最先端のデザイン性とクリーン性能を実現しています。



トルネード洗浄

きれい除菌水

セフィオンテクト

## TOTOの価値創造

## 日本で、世界で、上質な空間を提案

最新の「ネオレスト NX」は、ほかに類を見ないデザインと、最先端のクリーン機能を融合したフラグシップモデルです。日本だけでなく、世界のレストルームを上質な空間に変える、グローバル統一の商品です。これからもTOTOは、デザインと機能の融合を実現することで、世界のお客様に生活空間を豊かで快適にする水まわり商品を提案していきます。



# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

TOTOグループは、「社会の発展に貢献し、世界の人々から信頼される企業」を目指し、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であり続けるための経営を推進しています。その実現に当たっては、公平で公正な経営を執行・監督するための仕組みを構築するとともに、その拠り所となる理念を明確にすることが重要であると考えています。

※ TOTOグループ経営に関する理念体系はP1～P2参照

## 2017年度における取締役会・監査役会の構成

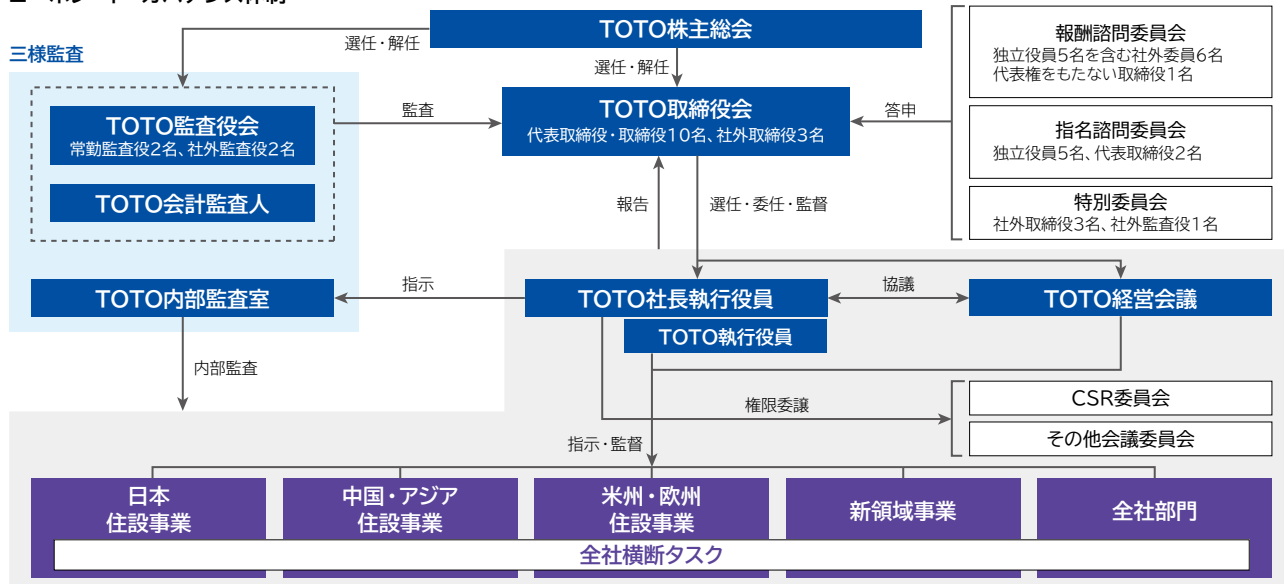
当社の取締役会メンバーは、業務執行の監督と重要な意思決定を行うために、多様な視点、多様な経験、多様かつ高度なスキルをもったメンバーで構成されることが重要であると考えています。また、社外役員については、取締役会による監督と監査役による監査という二重のチェック機能を果たすため、法定の監査役だけでなく、取締役会での議決権をもつ取締役が必要であり、ともに高い独立性を有することが重要であると考えています。

2017年6月28日現在、取締役会での議決権をもつ取締役13名は、TOTOグループにおいてキャリアを有する社内取締役10名、独立性の高い社外取締役3名で構成されています。これらのメンバーがそれぞれの特性を活かして議論を行い、法令上および経営上の意思決定と業務執行の監督を行っています。また、監査役会は、TOTOグループにおいてキャリアを有する常勤監査役2名、独立性の高い社外監査役2名で構成され、適法性および妥当性の観点から監査を行っています。

## 現状の体制を選択している理由

TOTOグループは、経営の客観性・透明性を高め、経営責任を明確にすることによって、ステークホルダーの皆様の満足を実現し、企業価値を永続的に向上させることが企業経営の要であると考えています。その実現に当たっては、経営判断事項について、「誰が、何を、どこで意思決定するのか」、「どのようにチェックするのか」を公平・公正な仕組みとして体系化することが重要と考えています。当社は、監査役会設置会社の枠組みの中で、意思決定と監督、および効果的かつ効率的な執行業務の仕組みを構築し、

### コーポレート・ガバナンス体制





詳細情報はWEBに掲載しています。


<http://www.toto.co.jp/company/profile/governance/>


企業価値の持続的な向上を図っています。

- 1.責任体制の明確化（執行役員制度の導入など）
- 2.経営の透明性・健全性の強化（報酬諮問委員会、指名諮問委員会の設置）
- 3.監督・監査機能の強化（独立性の高い社外取締役・社外監査役の設置）
- 4.意思決定機能の強化（経営会議の設置など）

これらの機能強化のため、監査役会設置会社の枠組みをもとに指名委員会等設置会社の優れた機能を統合した体制としています。

## 取締役および監査役の報酬等

取締役および監査役の報酬については、株主総会の決議により、取締役および社外取締役ならびに監査役ごとの報酬限度額を決定しています。

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と、業績や株価によって変動する業績連動報酬によって構成されています。業績連動報酬は、連結営業利益の0.8%を上限として業績に連動して支給される賞与（短期業績連動報酬）と株主の皆様との利益意識を共有し、企業価値向上および株価上昇への貢献意欲や士気を一層高めることを目的とした株式報酬型ストック・オプション（中長期業績連動報酬）からなり、取締役に単年度のみならず中長期的な視点での経営を動機付ける設計としています。また、報酬の妥当性・客観性確保に資するため報酬諮問委員会を設置し、取締役会は報酬体系および配分バランスが、定款、株主総会決議事項および取締役報酬基本方針に沿ったものであることを報酬諮問委員会を通じて確認した上で、報酬を決定しています。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役は固定報酬のみとしています。

監査役の報酬は、それぞれの監査役の職務と責任に応じた報酬額を監査役の協議により決定しています。

### 取締役および監査役の報酬等の総額区分

	人員 (名)	基本報酬 (百万円)	賞与 (百万円)	株式報酬型 ストック・オプション (百万円)	合計 (百万円)
取締役	15	396	291	71	759
（うち社外取締役）	(3)	(26)			(26)
監査役	4	50			50
（うち社外監査役）	(2)	(19)			(19)
合 計	19	446	291	71	810

※ 株主総会の決議による報酬総額は、下記のとおりです。（2011年6月29日第145期定時株主総会決議）

	固定報酬 基本報酬	業績連動報酬	
		短期業績連動 賞与	中長期業績連動 株式報酬型 ストック・オプション
取締役	年額5億円以内 （うち社外取締役分 3,000万円以内）	前事業年度の 連結営業利益の 0.8%以内	年額2億円以内かつ 200個以内
監査役	年額1億5,000万円 以内	※	

※ 監査役への賞与および株式報酬型ストック・オプションの支給はありません。

### 報酬等の総額が1億円以上である役員の報酬等の種類別の額

	基本報酬 (百万円)	賞与 (百万円)	株式報酬型 ストック・オプション (百万円)	合計 (百万円)
代表取締役 張本 邦雄	63	53	11	128
代表取締役 喜多村 円	63	53	11	127

## 社外取締役および社外監査役の状況

すべての社外取締役・社外監査役は、実質的に当社の経営者、およびあらゆる特定のステークホルダーからも独立した判断を下すことができる人財として招聘しており、すべての社外取締役・社外監査役を独立役員として指定しています。なお、社外取締役・社外監査役候補者については当社の指名諮問委員会において当社が定める「独立役員の要件」※を満たしていることを必須条件として指定しています。

※「独立役員の要件」については、当社WEBサイト「コーポレート・ガバナンス」をご覧ください。

<http://www.toto.co.jp/company/profile/governance/>

# 役員一覧

## 取締役



代表取締役 会長  
兼 取締役会議長  
**張本 邦雄**  
1951年3月19日生



代表取締役  
社長執行役員  
**喜多村 円**  
1957年5月24日生  
グローバル事業推進、経営企画、  
デザイン、秘書室担当



代表取締役  
副社長執行役員  
**清田 徳明**  
1961年10月8日生  
事業部門管掌、機器水栓事業、  
人財、財務・経理担当  
兼 Vプランマネジメント  
リソース革新担当



代表取締役  
副社長執行役員  
**森村 望**  
1957年7月10日生  
販売関連管掌、お客様、文化推進、  
内部監査室担当  
兼 Vプランマーケティング革新担当



取締役  
常務執行役員  
**安部 壮一**  
1961年8月22日生  
中国・アジア住設事業担当  
兼 Vプラン中国・アジア住設事業担当



取締役  
常務執行役員  
**成清 雄一**  
1962年3月18日生  
物流、購買、法務、情報企画、  
総務、工務担当



取締役  
常務執行役員  
**林 良祐**  
1963年9月4日生  
新領域事業グループ、浴室事業、  
キッチン・洗面事業担当  
兼 Vプラン新領域事業担当  
兼 Vプランデマンドチェーン革新担当



取締役  
常務執行役員  
**迫 和男**  
1959年8月25日生  
米州・欧州住設事業担当  
兼 米州住設事業部長  
兼 Vプラン米州・欧州住設事業担当



取締役  
常務執行役員  
**麻生 泰一**  
1960年3月5日生  
レストルーム事業、  
もの創り技術グループ担当



取締役  
常務執行役員  
**白川 敬**  
1962年8月12日生  
販売推進グループ担当  
兼 Vプラン日本住設事業担当



## 取締役（社外）



社外取締役  
小川 弘毅 1941年9月21日生

小川弘毅氏は、長年にわたり西部瓦斯株式会社の経営に携わり、住宅関連業界にも精通しており、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれない視点で当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、地域に密着した経営に関する経験・知見も有しているため、引き続き社外取締役として選任しております。



社外取締役  
榎田 和彦 1942年4月24日生

榎田和彦氏は、長年にわたり住友軽金属工業株式会社（現株式会社UACJ）の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれない視点で当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、メーカーにおけるものづくりに関する経験・知見も有しているため、引き続き社外取締役として選任しております。



社外取締役  
下野 雅承 1953年12月11日生

下野雅承氏は、長年にわたり日本アイ・ピー・エム株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づく貴重な意見を取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれない視点で当社の経営に反映し、監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、グローバル経営に関する経験・知見も有しているため、引き続き社外取締役として選任しております。

## 監査役



常勤監査役  
鬼木 元弘  
1958年1月1日生



常勤監査役  
仲 宏敏  
1957年1月14日生

## 監査役（社外）



社外監査役  
竹本 正道  
1944年12月16日生

竹本正道氏は、長年にわたり日東電工株式会社の経営に携わり、その経歴を通じて培った経営の専門家としての知見に基づいて、社外監査役職務を適切に遂行いただいていること及び貴重な意見を監査役会、取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれない視点で当社における監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、海外事業の運営に関する経験・知見も有しているため、引き続き第149期定時株主総会で社外監査役として選任しております。



社外監査役  
片柳 彰  
1946年2月4日生

片柳彰氏は、長年にわたり金融機関の経営に携わり、その経歴を通じて培った金融及び経営の専門家としての知見に基づいて、社外監査役職務を適切に遂行いただいていること及び貴重な意見を監査役会、取締役会で提言いただき、従来の枠組みにとらわれない視点で当社における監督機能を発揮いただいております。

当社は、同氏が経営全般及びコーポレート・ガバナンスに関する経験・知見に加え、金融に関する経験・知見も有しているため、引き続き第151期定時株主総会で社外監査役として選任しております。



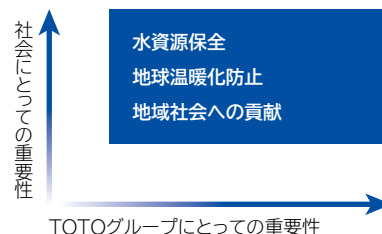
TOTOグループは、CSR経営をCSRの取り組みにより「TOTOグループ企業理念」の実現を目指す経営と考えています。

## CSRの考え方

TOTOグループは、CSR経営をCSRの取り組みにより「TOTOグループ企業理念」の実現を目指す経営と考えています。「TOTOグループ企業理念」は、「社是」が伝えようとしている思想を基本とし、すべてのステークホルダーに対して、「企業としての存在目的」「事業領域」「在りたい姿」を示しています。

また、グローバルな社会課題に戦略的に取り組むために、マテリアリティ（重要課題）マップを利用して、優先的に取り組むべき課題を明確化し、CSR活動を推進しています。

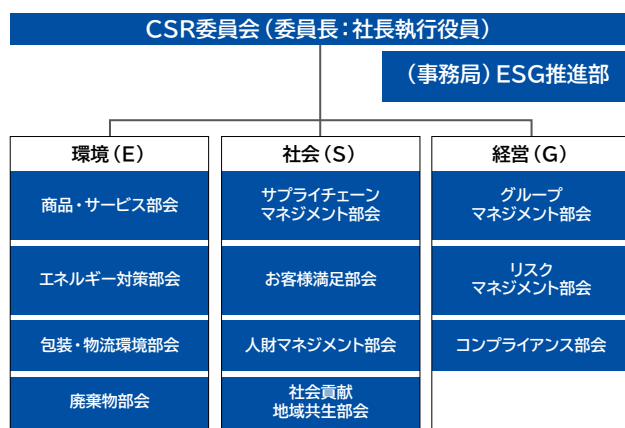
マテリアリティマップ



## CSR推進体制

2004年に「CSR委員会」およびCSR専任部署を設置し、CSR活動を開始しました。CSR委員会は、社長執行役員を委員長として、年1回開催し、「環境（Environment）」・「社会（Social）」・「経営（Governance）」の3分野を俯瞰することで、事業活動とCSR活動の戦略的な統合に取り組んでいます。

また、CSR委員会では、各分野を構成する部会が、推進計画を策定の上、関連部門、国内外のグループ会社に展開し、部門横断的な活動を行っています。



TOTOは、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」への参加を表明し、2011年11月8日付で参加企業として登録されました。

Network Japan  
WE SUPPORT

## リスクマネジメント

毎年、ステークホルダーに大きな影響を及ぼす恐れのある重大リスクを抽出し、リスクの未然防止を推進しています。抽出された重大リスクは、リスクの想定シナリオに沿って、ブランドの毀損・人的影響・金銭的影響の観点から、影響度と発生頻度をマトリクスで評価しています。リスクポイントの上位項目を最重点リスクとして、リスク管理委員会でモニタリングを行い、全グループを挙げて、リスクの低減活動を推進しています。

## コンプライアンスの強化

違反を未然に防止するためには、マネジメントシステムの強化だけでなく、コンプライアンスを尊重する組織づくりが不可欠であるという考えのもと、「対話型コンプライアンス研修」と「コンプライアンスマネジメント研修」の2つの研修をグループ内に展開しています。



ステークホルダーとともに

ステークホルダーエンゲージメント

詳細情報はWEBに掲載しています。

WEB <http://www.toto.co.jp/company/csr/stakeholder/>



未来のより良い社会を目指して活動する企業であるために、ステークホルダーの皆様との高い信頼関係と協働関係を築く「ステークホルダーエンゲージメント」の考えを重視しています。

## 双方向のコミュニケーションを推進

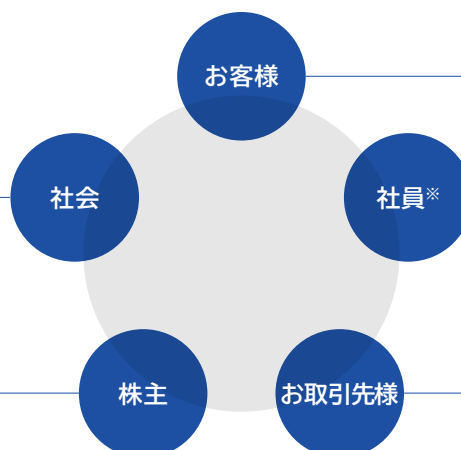
TOTOグループは、お客様、社員、株主など、多くのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切にし、より深めたいと考えています。

お客様とは日ごろからショールームや工場でのイベントなどを通じて交流を深め、お取引先とは方針説明会やCSRヒアリングを通じた直接対話を行っています。また、株主の方には適時適切な情報開示とともに、TOTOのものづくりのスピリットを知っていただけるよう、工場見学などを行っています。これからも対話を通じたステークホルダーの満足向上に努め、企業活動のさらなる進化を目指していきます。

### ステークホルダーとのCSRコミュニケーション

- 講演・研修依頼、教育現場などへの講師派遣
- NPO・市民団体への活動支援、各種ボランティア活動（「TOTO水環境基金」など）
- 文化活動（「TOTOギャラリー・間」「TOTO出版」）
- TOTOミュージアム
- 工場見学会、「TOTO夏まつり」
- NPO・CSR専門家との意見交換会

- 株主総会
- 各種説明会
- 株主アンケート



- ショールーム
- お客様相談室
- 工場モデルフェア
- 各種展示会

- 各種職場ミーティング
- 意識調査アンケート
- イン트라ネット・グループ報
- 内部通報制度（社内・社外窓口）

※ TOTOグループでは、「TOTOグループで働くすべての人々」を「社員」と表現しています。

- 方針説明会
- CSRアンケート
- CSRヒアリング
- 内部通報制度（社外窓口）

## ステークホルダー・エンゲージメントプログラムへの参加

特定非営利活動法人 経済人コー円卓会議日本委員会が主催するステークホルダー・エンゲージメントプログラム「人権デューディリジェンスワークショップ」に参加しています。

本ワークショップでは、2012年の開始以来、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の企業における実践を目指し、企業、NGO/NPO、有識者といったマルチステークホルダーの参画のもと「業界ごとに重要な人権課題」の特定を行っています。

2016年度には、同プログラムに参加した企業各社とともに策定した「業界ごとに重要な人権課題」について、人権有識者・人権NGO/NPOとのダイアログを経て見直しました。

そのうえでTOTOグループの人権デューディリジェンスの取り組みに反映しています。



「業界ごとに重要な人権課題」を討議



ステークホルダーとともに

## お客様満足のために

TOTOグループは、あらゆるお客様のさらなる満足のために商品・サービスを継続的に提供していきます。

### お客様の声を共有し、「ものづくり」に活かす

TOTOグループでは、お客様の期待以上の満足につなげる商品とサービスの提供を目指し、お客様の声をもとにした「ものづくり」に取り組んでいます。その一環として、お客様本部では商品ご使用者へのアンケートやお客様相談室へのご意見・ご要望など、いただいた声を整理し、担当部門に伝え、それをもとに新商品開発や商品改善などを進めています。また、お客様の声を社内のイントラネットにも掲載し、日ごろお客様との接点のない社員に対しても情報の共有と活用を図っています。



お客様相談室

### お客様の声を活かした商品開発

お客様アンケートやお客様相談室に、浴室の鏡について「白い水垢がすぐに付いてしまう」「掃除しようと思っても、なかなかきれいにならない」「鏡にうろこ状の汚れが付いているが、どのクリーナーで落としたらよいのか?」というようなお客様の声が寄せられていました。通常、白い水垢は鏡と一体化してこびり付き、落としにくくなります。そこで、鏡の表面を炭素の膜で覆うことでこびり付きを防ぐ「お掃除ラクラク鏡」を開発し、簡単なお手入れで水垢をしっかりと落とせるようにしました。



掃除が面倒な浴室の鏡の汚れも、中性洗剤を含ませたやわらかいスポンジでこするだけできれいに

### お客様視点での活動事例の全社共有「TOTOグループCS大会」

TOTOグループでは、すべての部門でCS（お客様満足）を向上させる活動を推進しています。

「TOTOグループCS大会」は、CS活動を進化させる目的で毎年開催し、ものづくり部門、間接部門、販売・サービス部門ごとの各大会で選抜された優秀事例を発表し合う集大成の大会です。

2016年度は、海外グループ会社からの参加者も含め約400名が参加し、お客様の笑顔につながることを目指した多くの事例が発表されました。また、大会の様子は、DVD化して各国のグループ会社で共有するなど、活動のグローバル化を進めています。



TOTO U.S.A.による事例発表



詳細情報はWEBに掲載しています。

WEB <http://www.toto.co.jp/company/csr/cs/philosophy/>



## 製品の品質と安全向上を追求

TOTOグループでは、お客様に安心して安全にご使用いただける製品の品質を保証し、ご満足いただける商品やサービスを提供するため、ISO9001を基本とした総合的なマネジメントシステムを導入し、お取引先様と連携して品質保証システムの継続的改善を行っています。特に製品の安全を確保し、お客様への情報開示を進めるため、製品安全に関する基本方針として「製品安全に関する自主行動計画に係る基本方針」を定めています。

## アフターサービスを重視

商品そのものの品質だけでなく、商品組み立て時や故障した際のメンテナンスまでを含めて「TOTO品質」と考えており、メンテナンス技術やお客様への対応マナーの向上、修理受け付けから修理完了までの対応スピードアップなどに取り組んでいます。また、アフターサービスを受けたお客様の中からランダムに対象を選んでアンケートハガキを郵送し、アフターサービス満足度を調査しています。



アフターサービス

## 中国のアフターサービス会議「全国服務商（サービス店）会議」を開催

さらなるサービス品質の向上に向けて、上海のホテルに中国のサービス店40社を集め、年度方針やサービス品質の目標を共有しました。

また、日本で開催された「サービスマスターズコンテスト」で表彰された事例を共有するとともに、中国の優秀なサービス店の表彰を行い、各サービス店の意識向上を図りました。

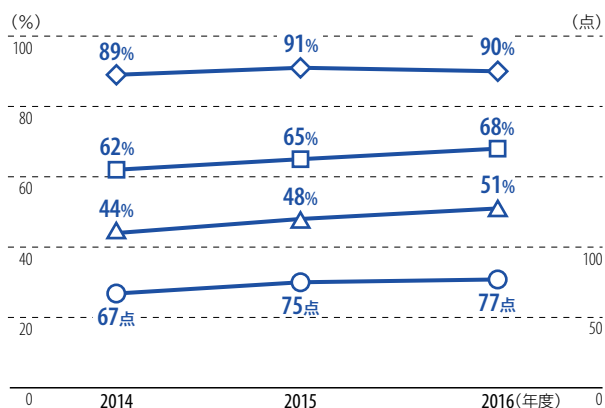


中国の服務商会議では優れたサービス店を表彰

## お客様満足度調査を実施

TOTOグループでは、販売・施工・アフターサービスの対応やスキルは顧客満足に大きく影響していると考えています。そのため、以下4つの指標で、顧客満足度を評価しています。

### お客様満足度調査結果



### アンケート指標

#### ◆ アフターサービス満足度

…お客様から「満足」以上の評価をいただいた割合

#### ■ ショールーム満足度総合指標

…提案内容について満足度を総合して評した指標

#### ▲ ユニットバス組立感動率

…組立者の対応や組み立ての出来映えについて「非常に満足」という評価をいただいた割合

#### ○ お客様電話満足度

…電話相談について外部専門会社による満足度評価結果





TOTOグループで働くすべての人々の一人ひとりの個性を尊重し、いきいきとした職場を実現するために、さまざまな取り組みを推進しています。

## ダイバーシティの推進

TOTOグループは、年齢や性別、国籍など、多様な人財の個性を尊重し、そこから生まれる新しい発想によって、豊かで快適な生活文化を創造していきたいという考えのもと、ダイバーシティの推進に取り組んでいます。

### 女性の活躍推進

2017年度に女性管理職比率を10%とすることを目標に掲げ、さまざまな取り組みを進めています。女性社員対象の研修では、その上司にも研修を実施し、マネジメントスキルを強化しています。

### 障がい者雇用

「ノーマライゼーション」の実現を目指して、継続的な障がい者採用に取り組んでいます。2014年度には2017年度に障がい者雇用率2.5%とした目標を前倒しで達成しました。現在は、知的・精神障がい者の雇用促進など、グループ全体で障がい者の一層の職域拡大に努めています。



3年連続「なでしこ銘柄」に選定

障がい者雇用率

2016年度実績 **2.57%**

※ TOTOグループ(日本)

## ワークライフバランス

社員の仕事と家庭生活の調和を図ることが、生産性や働きがい向上につながると考え、ワークライフバランスの推進に取り組んでいます。有給休暇取得を奨励しているほか、多様な働き方や育児・介護の両立を支援する各種制度を整備しています。



厚生労働省より「子育てサポート企業」に認定され、次世代認定マーク『くるみん』を取得しています。

## 人財育成

階層別研修に加え、本人が学ぶ項目を選択できる「オープン研修」、異業種からの知を学び成長に活かす「武者修行研修」、次期リーダー育成を図る「経営塾」を整備。グローバル視点での業務遂行力を高めるため、「社内語学スクール」を開講しています。今後も引き続き全世代が自ら学び、成長し続ける風土醸成をしていくために、「学びたい」「育てたい」という「想いの連鎖」を生み出していきます。



社内語学スクール(英語・中国語)

## 労働安全衛生

### 心と体の健康づくり

健康管理、メンタルヘルス対策、健康増進を3本柱として、社員の心身の健康づくりに取り組んでいます。

### 労働災害の防止

「安全に対する感受性の向上」と「不安全行動・不安全状態ゼロ」の実現を目指して取り組んでいます。



3年連続「健康経営銘柄」に選定

TOTOグループ従業員の休業災害度数率

2016年実績 **0.27**

※ TOTO株式会社および連結子会社52社、持分法適用の関係会社2社の製造・研究開発部門を対象



ステークホルダーとともに

サプライヤー様とともに

詳細情報はWEBに掲載しています。

WEB <http://www.toto.co.jp/company/csr/customers/>



TOTOグループは、経営・環境・社会の面で企業としての責任を果たすべく  
サプライヤー様とともに、お客様に価値のある商品・サービスを提供しています。

## CSR調達の取り組み

TOTOグループは、サプライヤー様とともに、人権や労働、安全衛生、環境配慮などのCSR活動を進めています。

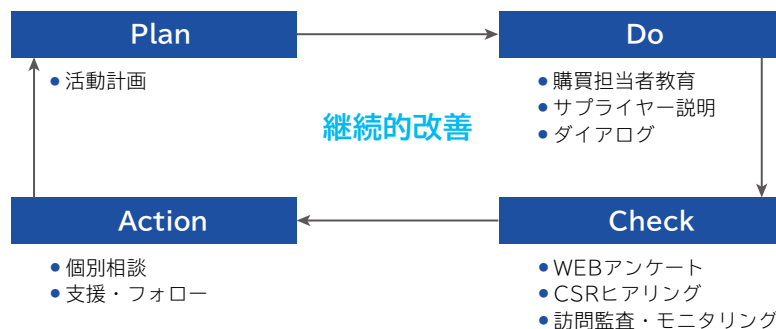
日本のサプライヤー様に対しては方針説明会やアンケート調査、訪問監査などを柱としており、2016年度は計9回の方針説明会を開催し、約500社に参加していただきました。

一方、海外のサプライヤー様に対しては法令や慣習を尊重し、各国の情勢に合ったCSR活動を進めることで、相互理解を深め共生していくことを目指しています。TOTOグループでは、説明会や企業訪問によるモニタリングを積極的に実施するとともに、CSRの取り組みの必要性を理解いただくように啓発・支援も推進しています。

### TOTOグループ購買方針

1. パートナリシップを心がけます。
2. 公平・公正な取引を行います。
3. 優良なサプライヤー様との取引を優先します。
4. 法令・倫理を遵守します。
5. 地球環境に配慮します。

### サプライチェーンマネジメント※のPDCAサイクル



※ 対象：原材料・部品の調達先である日本および海外のサプライヤー様



日本サプライヤー様方針説明会(上)、  
海外サプライヤー様との意見交換(下)

## 生物多様性に配慮した調達

日本工場向けの土石原料については、全鉱山を対象にTOTOが求める基準を設定した項目を含むアンケート、ヒアリングを実施しました。この調査では、採掘完了区域において森林などの再生に取り組んでいるか、採掘および粉砕くずなどについて河川や湖沼の汚染を起こさせないように取り組みを実施しているかなど、合法性および持続可能性の確認を行っています。その結果、全鉱山においてTOTOが求める基準を達成していることが確認できました。

海外工場向けの土石原料についても、同様に取り組みを推進し、今後もTOTOグループのサプライチェーン全体でCSRの取り組みレベルが向上するように努めていきます。

日本サプライヤー様  
遵守項目の基準達成率

2016年度実績 **100%**

鉱山遵守項目の  
基準達成率

2016年度実績  
(日本工場向け) **100%**



TOTOグループは、地域および地球規模での社会的課題の解決を目指し、経営資源を有効に活用して、社会貢献・地域共生活動を行っています。

## 水環境の保全

水まわり商品を提供する企業として、節水商品をグローバルに普及させるとともに、河川や海などの水環境の保全に向けた活動を続けています。

主な活動として、2005年に設立した「TOTO水環境基金」を通じて水源や水質、生物多様性の保全などに取り組む各種団体を助成するほか、これら団体や地域の方々が実施する活動に社員もボランティアとして参加しています。2016年度は、初の試みとなる海外現地団体（インド）への助成など、24団体に総額1,556万円を助成しました。

TOTO水環境基金  
第11回助成  
24団体

1,556万円

第1回～第11回助成累計  
204団体

約2億円

## 衛生的かつ快適な生活環境づくり

TOTO創立者の「国民の生活文化を向上させたい」「健康で文化的な生活を提供したい」という強い信念のもと、事業活動を通じて衛生機器やユニバーサルデザイン商品の開発・普及を推進しています。

また、主に「TOTO水環境基金」を通じて、海外で安全な飲料水を供給できる井戸を設置するなど、世界の人々が衛生的かつ快適に暮らせる生活環境づくりにも取り組んでいます。



TOTO水環境基金助成団体  
「モザンビークのいのちをつなぐ会」

## 文化活動・次世代育成

### TOTOギャラリー・間

建築とデザインの専門ギャラリー「TOTOギャラリー・間」は、1985年のオープン以来、建築家やデザイナーの思想や作品を紹介しています。また、建築を学ぶ学生や建築実務に携わる方々を対象とした講演会を全国規模で実施しているほか、上海や台北などTOTOグループの海外拠点と連携して講演会を開催しています。



©Nakasa & Partners Inc.

TOTOギャラリー・間（堀部安嗣展）

### TOTO出版

1989年の創設以来、建築・デザイン・生活文化をユニークな視点でとらえた書籍やTOTOギャラリー・間と連動した書籍を発行しています。2016年にはベトナム・ホーチミン直営ショールームに、TOTO出版の書籍を閲覧できる「TOTOインフォメーションセンター」を設置しました。



上海での講演会（SANAA）

### TOTOミュージアム

創立100周年の記念事業として開設した「TOTOミュージアム」では、快適な生活文化を創造してきた足跡や今へ受け継がれるものづくりへの想いなどを紹介しています。創立の地「小倉」から世界へTOTOブランドを発信するランドマークとして魅力ある施設を目指しています。



TOTOミュージアム





ステークホルダーとともに

## 株主・投資家との対話

詳細情報はWEBに掲載しています。

<http://www.toto.co.jp/company/csr/stockholders/>


TOTOは、国内外の株主・投資家の皆様とのコミュニケーションを大切にしたIR (Investor Relations) 活動に努めています。

## 透明性・公平性を確保した最新の情報を発信

TOTOは、個人株主や機関投資家の皆様とのコミュニケーションにおいて透明性と公平性を確保するため、WEB専用ページでのタイムリーな情報開示をはじめ、決算説明会や個別ミーティングなどIRポリシーに基づいた活動に努めています。

IRポリシー

<http://www.toto.co.jp/company/ir/disclosure/>

## 機関投資家への対応

日本の機関投資家の皆様に対しては、年2回の決算発表会を開催しているほか、事業や戦略をより深く理解いただくためにショールーム見学や工場見学などを実施しています。

また、海外の機関投資家に対しては株式を保有していただくよう、トップマネジメントによる海外IR活動を継続して実施しています。近年では、欧州、米国の訪問を強化していますが、現地でのTOTO商品の認知度の高まりにともない、投資家のTOTOグループへの関心も年々高まっています。



決算発表会の様子



海外IR

## CSR経営に対する評価

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



**ROBECOSAM**  
Sustainability Award  
Silver Class 2017

MSCI 2016 Constituent  
MSCI Global  
Sustainability Indexes ※1



モーニングスター社会的責任投資株価指数  
Morningstar Socially Responsible Investment Index ※2



**FTSE4Good** ※3

※1 THE INCLUSION OF TOTO LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HERIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF TOTO LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

※2 「モーニングスター社会的責任投資株価指数」は、モーニングスター株式会社が国内上場企業の中から社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した国内初の社会的責任投資株価指数です。(2017年6月末現在)

※3 TOTOはFTSE4Goodインデックスシリーズの構成銘柄です。FTSE4Goodは、環境・社会・ガバナンスのグローバル・スタンダードを満たす企業への投資を促進するようデザインされた株式指数シリーズです。



SRI (Socially Responsible Investment: 社会的責任投資) インデックスに組み入れられています。SRIインデックスとは、収益性に加え、法令遵守や雇用問題、人権問題、消費者対応、社会や地域への貢献などCSRの取り組みについても優れている企業を組み入れる指数です。

## 近年の社外評価

カテゴリ	受賞内容・年度		
技術・環境	「エアイン®シャワー」が「第9回エコプロダクツ大賞」における「エコプロダクツ大賞推進協議会会長賞（優秀賞）」と、「平成24年度省エネ大賞」の製品・ビジネスモデル部門「省エネルギーセンター会長賞」をダブル受賞	2012年度	 <p>eco products awards 2012 第9回エコプロダクツ大賞 エコプロダクツ部門 エコプロダクツ大賞 推進協議会会長賞受賞</p> <p>平成24年度 省エネ大賞 （製品・ビジネスモデル部門） 省エネルギーセンター 会長賞受賞</p> <p>－ W受賞 －</p>
	TOTOミュージアム所蔵の初代ウォシュレット®「ウォシュレット®G」が一般社団法人日本機械学会による「機械遺産」に認定	2012年度	 <p>機械遺産 認定</p>
	介護シーンへの適合をロボット技術により実現した「ベッドサイド水洗トイレ」が「第6回ロボット大賞」サービスロボット部門「優秀賞」を受賞	2014年度	 <p>「第6回ロボット大賞」 サービスロボット部門「優秀賞」</p>
	「次世代半導体デバイスを支える『製造装置用低発塵性部材』の開発」で第6回ものづくり日本大賞「内閣総理大臣賞」を受賞	2015年度	 <p>ものづくり日本大賞 内閣総理大臣賞</p>
	TOTOミュージアム所蔵の「初代ユニットバスルーム」が平成28年度「建築設備技術遺産」に認定	2016年度	 <p>建築設備 技術遺産 認定</p>
デザイン	台付シングル混合水栓「GOシリーズ」が『レッドドット・デザイン賞2017』において最優秀賞「ベスト・オブ・ザ・ベスト」を受賞	2016年度	 <p>reddot award 2017 best of the best</p>
	Washbasin（ベッセル式洗面器）が『iFデザイン賞2017』で「ゴールド賞」を受賞	2016年度	 <p>GOLD AWARD 2017</p>
	世界各地で展開している「節水便器」と「自動水栓」が「GREEN GOOD DESIGN AWARDS 2016」を受賞	2016年度	 <p>GOOD DESIGN</p>

## 第三者保証について

報告の信頼性の向上のために、WEBに掲載している

「2016年度環境データ集」および「2016年度社会データ集」について第三者による保証を受けています。

2016年度 環境データ集

WEB [http://www.toto.co.jp/company/environment/result\\_data.pdf](http://www.toto.co.jp/company/environment/result_data.pdf)



2016年度 社会データ集

WEB [http://www.toto.co.jp/company/csr/result\\_data.pdf](http://www.toto.co.jp/company/csr/result_data.pdf)





# 会社概要

## 企業概要（2017年3月現在）

商 号 TOTO株式会社 (TOTO LTD.)  
 本 社 所 在 地 福岡県北九州市小倉北区  
 中島2-1-1  
 創 立 1917年 (大正6年) 5月15日  
 資 本 金 355億7,900万円  
 従 業 員 数 連結 30,334名  
 単 独 7,539名

決 算 日 3月31日  
 上 場 証 券 取 引 所 東京・名古屋・福岡  
 証 券 コ ー ド 5332  
 株 主 名 簿 管 理 人 東京都千代田区丸の内1-4-5  
 三菱UFJ信託銀行株式会社

## グループ会社・関連会社

### 日本グループ会社

TOTO北海道販売 (株)  
 TOTO東北販売 (株)  
 TOTOアクエア (株)  
 TOTOエクセラ (株)  
 TOTOエムテック (株)  
 TOTOエンジニアリング (株)  
 セラトレーディング (株)  
 TOTO中部販売 (株)  
 TOTO関西販売 (株)  
 TOTO中国販売 (株)  
 TOTO四国販売 (株)  
 TOTO九州販売 (株)  
 TOTOリモデルサービス (株)  
 TOTOアクアテクノ (株)  
 TOTOウオッシュレットテクノ (株)  
 TOTOオキツモコーティングス (株)  
 TOTOサニテクノ (株)  
 TOTOハイリビング (株)  
 TOTOバスクリエイト (株)  
 TOTOファインセラミックス (株)  
 TOTOプラテクノ (株)  
 TOTOマテリア (株)  
 サンアクアTOTO (株)  
 TOTOインフォム (株)  
 TOTOエキスパート (株)  
 TOTOビジネッツ (株)  
 TOTOファイナンス (株)  
 TOTOメンテナンス (株)  
 TOTOロジコム (株)

### 海外グループ会社

- 米国  
TOTO U.S.A., INC.
- メキシコ  
TOTO MEXICO, S.A. DE C.V.
- ブラジル  
TOTO Do Brasil Distribuicao e Comercio, Ltda.
- 中国  
TOTO (CHINA) CO.,LTD. [東陶 (中国) 有限公司]  
 BEIJING TOTO CO.,LTD. [北京東陶有限公司]  
 TOTO (BEIJING) Co.,Ltd. [東陶機器 (北京) 有限公司]  
 TOTO DALIAN CO.,LTD. [東陶 (大連) 有限公司]  
 NANJING TOTO CO.,LTD. [南京東陶有限公司]  
 TOTO (SHANGHAI) CO.,LTD. [東陶 (上海) 有限公司]  
 TOTO EASTCHINA CO.,LTD. [東陶華東有限公司]  
 TOTO (FUJIAN) CO., LTD. [東陶 (福建) 有限公司]  
 TOTO (GUANGZHOU) CO.,LTD.  
 [東陶機器 (広州) 有限公司]  
 TOTO (H.K.) LTD. [東陶 (香港) 有限公司]
- シンガポール  
TOTO Asia Oceania Pte.Ltd.
- タイ  
TOTO (THAILAND) CO., LTD.
- ベトナム  
TOTO VIETNAM CO., LTD.
- マレーシア  
TOTO MALAYSIA SDN. BHD.
- インド  
TOTO INDIA INDUSTRIES PVT. LTD.
- インドネシア  
P.T.SURYA TOTO INDONESIA Tbk. (関連会社)
- 台湾  
TAIWAN TOTO CO.,LTD [台湾東陶股份有限公司]
- 韓国  
TOTO KOREA LTD.
- ドイツ  
TOTO Europe GmbH  
 TOTO Germany GmbH



TOTO株式会社 広報部

〒802-8601 福岡県北九州市小倉北区中島2-1-1  
TEL: 093-951-2901 FAX: 093-952-3173  
URL: <http://www.toto.co.jp/>

**UD FONT**

本文には見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。

2017年7月発行 カタログ No.1189